

Final Project 2

PMG 497

المشروع النهائي 2

عنوان المشروع
تأثير التحفيز المالي وغير المالي على الأداء الوظيفي في شركات التجزئة السعودية
بالتطبيق على شركة التغليف الساخن بالسعودية

أسم الطالب
محمد قاسم الرحيلي
242001207

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026- الفصل الدراسي الأول

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا، الذي وفقني لإتمام هذا البحث وأسأله أن يجعله عملاً نافعا ومفيدا.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي د. عبد الرحيم نادر المشرف على هذا البحث لما قدمه من توجيهات علمية قيمة ونصائح بناءة كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع أعضاء هيئة التدريس في هذا البرنامج على ما بذلوه من جهود في تعليمي وإرشادي خلال فترة الدراسة.

وأتقدم بالشكر إلى جميع المشاركين في الاستبانة من موظفي الشركة محل على تعاونهم ومساهمتهم في إنجاح الجانب الميداني من هذا البحث.

وفي الختام، أسأل الله أن أكون قد وفقت في تقديم هذا البحث بالشكل الذي يحقق الفائدة المرجوة.

مستخلص الدراسة

الهدف:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التحفيز المالي وغير المالي على الأداء الوظيفي في شركات التجزئة السعودية، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في التحفيز المالي والتحفيز غير المالي كمتغيرات مستقلة، والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية وُزعت على عينة مكونة من (25) موظفًا في إحدى شركات قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، من أبرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط (بيرسون).

النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي بدرجة متوسطة في حين تبين وجود علاقة إيجابية قوية بين التحفيز غير المالي والأداء الوظيفي مما يدل على أن العوامل غير المالية مثل التقدير وبيئة العمل وفرص التطوير لها تأثير أكبر على تحسين أداء الموظفين مقارنة بالحوافز المالية وتكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديم مجموعة من المؤشرات التي تساعد إدارات الموارد البشرية في شركات التجزئة على تطوير سياسات تحفيزية متكاملة تجمع بين الجوانب المادية والمعنوية، بما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

التطبيقات والأهمية:

تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال تسليط الضوء على أهمية التحفيز غير المالي في بيئة العمل السعودية، مما يعزز من فهم العوامل المؤثرة في سلوك الموظفين وأدائهم.

الكلمات المفتاحية:

التحفيز المالي، التحفيز غير المالي، الأداء الوظيفي، شركات التجزئة، الموارد البشرية.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	مستخلص الدراسة.....
6	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
7	1.1. المقدمة:.....
9	1.2. مشكلة الدراسة.....
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
9	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
10	1.3. أهمية الدراسة.....
10	1.3.1. على المستوى النظري:.....
11	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
11	1.4. أسئلة الدراسة.....
12	1.5. أهداف الدراسة.....
12	1.6. فرضيات الدراسة.....
13	1.7. نموذج الدراسة.....
14	1.8. الدراسة الميدانية.....
14	1.9. مخطط المشروع.....
15	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
16	2.1. المقدمة:.....
17	2.2. المتغير المستقل.....
18	2.3. المتغير التابع.....
19	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
21	2.5. الخاتمة.....
22	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
23	3.1. المقدمة.....
23	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
24	3.3. تصميم البحث.....
24	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
25	3.5. طريقة جمع البيانات.....
25	3.6. أنواع البيانات.....
25	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....

26	3.8. الخاتمة.....
27	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
28	4.1. المقدمة.....
29	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
33	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
35	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
37	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
39	4.6. الخاتمة.....
40	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
41	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
42	5.2. توصيات الدراسة:.....
43	5.3. الخاتمة:.....
44	قائمة المراجع.....
46	الملاحق.....

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
شكل 1	نموذج الدراسة	13
شكل 2	نموذج مخطط المشروع	14

جدول الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
جدول 1	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	29
جدول 2	توزيع أفراد العينة حسب العمر	30
جدول 3	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل	31
جدول 4	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	32
جدول 5	الثبات	34
جدول 6	الإحصاء الوصفي	35
جدول 7	اختبار الفرضيات	37

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يُعد التحفيز الوظيفي أحد أهم المفاهيم الإدارية التي تحظى باهتمام واسع في علم الإدارة المعاصر، إذ يمثل الدافع الداخلي والخارجي الذي يحفز الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة عالية. وتُشير الدراسات الإدارية إلى أن الأداء الوظيفي لا يتحقق فقط بوجود المهارة والخبرة، بل يحتاج إلى مستوى مناسب من التحفيز الذي يدفع الموظف للعطاء المستمر والإبداع في العمل (Armstrong, 2020).

في السنوات الأخيرة، شهدت المملكة العربية السعودية تطورًا ملحوظًا في قطاع التجزئة، خاصة مع رؤية المملكة 2030 التي ركزت على تعزيز الاقتصاد غير النفطي وتوسيع دور القطاع الخاص. ومع تزايد المنافسة في سوق التجزئة، أصبح من الضروري أن تتبنى الشركات استراتيجيات فعّالة في إدارة الموارد البشرية وعلى رأسها التحفيز المالي وغير المالي لضمان رضا الموظفين وتحسين أدائهم (Alqahtani & Alharbi, 2022).

يرتبط التحفيز المالي بتقديم المكافآت والحوافز النقدية كوسيلة مباشرة لتحفيز الموظفين، في حين يركز التحفيز غير المالي على تلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية مثل التقدير، وفرص النمو، وبيئة العمل الإيجابية. وقد أكد الباحثون أن الجمع بين هذين النوعين من التحفيز يساهم في تحقيق توازن فعّال بين رضا الموظف ورفع مستوى الأداء الوظيفي (Robbins & Judge, 2019).

رغم أن كثيرًا من الدراسات السابقة تناولت موضوع التحفيز والأداء في قطاعات مختلفة، إلا أن قطاع التجزئة السعودي ما زال بحاجة إلى دراسات محلية حديثة تركز

على كيفية تأثير ممارسات التحفيز على أداء العاملين فيه، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والتقنية التي يشهدها هذا القطاع الحيوي. (Deci & Ryan, 2017) ومن هنا تنبع أهمية دراسة هذا الموضوع ضمن بيئة العمل السعودية المعاصرة.

بناءً على ما سبق تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحفيز المالي وغير المالي على الأداء الوظيفي في شركات التجزئة السعودية وذلك من خلال تحديد مدى تأثير كل نوع من الحوافز في تحسين الأداء ومعرفة أي من أساليب التحفيز أكثر فاعلية في تعزيز كفاءة الموظفين وتحقيق أهداف الشركات في هذا القطاع.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه العديد من المؤسسات في قطاع التجزئة السعودي تحديات متزايدة في رفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي وذلك في ظل المنافسة العالية والتغيرات السريعة في سوق العمل.

ورغم الجهود التي تبذلها إدارات الموارد البشرية في تقديم أنظمة تحفيزية متنوعة، إلا أن النتائج لا تزال متفاوتة بين الشركات، مما يثير التساؤل حول مدى فعالية هذه الأنظمة وخاصة من حيث التوازن بين التحفيز المالي وغير المالي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تشير الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين التحفيز والأداء الوظيفي، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على الجوانب المالية فقط مثل الرواتب والمكافآت، وأغفلت الجوانب غير المالية مثل التقدير، وفرص التطوير المهني، والبيئة التنظيمية كما أن هناك قلة في الأبحاث العربية والسعودية التي تناولت هذا الموضوع تحديداً في قطاع التجزئة، رغم أنه من أكثر القطاعات توظيفاً واعتماداً على الأداء البشري المباشر.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تُظهر الممارسات في بعض شركات التجزئة أن التحفيز المالي غالباً ما يُستخدم كأداة أساسية لتحفيز الموظفين، دون الاهتمام الكافي بالتحفيز غير المالي. وهذا قد يؤدي إلى نتائج قصيرة المدى في الأداء، دون تحقيق الاستدامة والتحفيز الذاتي طويل الأجل.

لذلك، من الضروري دراسة مدى تأثير كلا النوعين من التحفيز (المالي وغير المالي) على الأداء الوظيفي بشكل متوازن، لتوفير رؤية أوضح لإدارات الموارد البشرية.

إذا ما تأثير التحفيز المالي وغير المالي على الأداء الوظيفي في شركات التجزئة السعودية ؟

1.3. أهمية الدراسة

تُعد عملية التحفيز من أهم العوامل التي تسهم في نجاح المؤسسات إذ تؤثر بشكل مباشر على مستوى أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي. ومع تزايد المنافسة في قطاع التجزئة السعودي الذي يشهد نموًا متسارعًا في السنوات الأخيرة، أصبح من الضروري التركيز على الوسائل التي تعزز من إنتاجية العاملين وتضمن استقرارهم الوظيفي.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في تحليل تأثير التحفيز المالي وغير المالي على الأداء الوظيفي داخل شركات التجزئة حيث ما زال هذا المجال بحاجة إلى المزيد من البحث لفهم العلاقة بين أنواع التحفيز المختلفة ومستوى أداء العاملين في بيئة العمل السعودية.

1.3.1. على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية الخاصة بالتحفيز والأداء الوظيفي من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين التحفيز المالي وغير المالي في سياق السوق السعودي تقدم إطارًا نظريًا يوضح أثر أنواع التحفيز المختلفة على الأداء، مما يساعد الباحثين على تطوير نماذج بحثية جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية.

تضيف الدراسة بُعدًا ثقافيًا مهمًا من خلال تناولها لموضوع التحفيز في بيئة العمل السعودية التي تختلف عن البيئات الغربية في قيمها ودوافع العاملين فيها.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تساعد نتائج هذه الدراسة المديرين في شركات التجزئة على تصميم أنظمة تحفيز فعالة توازن بين الجوانب المالية (مثل الرواتب والمكافآت) والجوانب غير المالية (مثل التقدير وفرص التطور المهني).

تمكّن إدارات الموارد البشرية من تحسين استراتيجيات التحفيز بما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية وتقليل معدل دوران الموظفين.

تقدم توصيات عملية يمكن أن تسهم في رفع كفاءة بيئة العمل وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لشركات التجزئة في المملكة العربية السعودية.

1.4. أسئلة الدراسة

- سؤال البحث الرئيسي : ما تأثير التحفيز المالي وغير المالي على الأداء الوظيفي في شركات التجزئة السعودية

الأسئلة الفرعية :

1. ما مدى تأثير أنظمة التحفيز المالي مثل الرواتب والمكافآت والحوافز المادية على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في شركات التجزئة .
2. كيف يؤثر التحفيز المالي مثل التقدير وفرص التدريب وبيئة العمل الإيجابية على الأداء الوظيفي.
3. ما الاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي بين الموظفين الذين يحصلون على تحفيز مالي فقط وأولئك الذين يحصلون على مزيج من التحفيز المالي وغير المالي.

1.5. أهداف الدراسة

- الهدف الرئيسي: تحليل تأثير التحفيز المالي وغير المالي على الأداء الوظيفي في شركات التجزئة السعودية من أجل تحديد نوع الحوافز الأكثر فعالية في تحسين أداء العاملين.
- الأهداف الفرعية:

1. تحليل أثر التحفيز المالي (مثل الرواتب والمكافآت والعلاوات) على الأداء الوظيفي للموظفين في شركات التجزئة.
2. استكشاف أثر التحفيز غير المالي (مثل بيئة العمل، التقدير، وفرص التطوير المهني) على أداء العاملين.
3. المقارنة بين تأثير التحفيز المالي وغير المالي لتحديد أي النوعين أكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي.

1.6. فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز المالي وغير المالي على الأداء الوظيفي في شركات التجزئة السعودية

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز المالي مثل (الرواتب والمكافآت) على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التجزئة السعودية
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز غير المالي مثل (التقدير، بيئة العمل، فرص النمو المهني) على الأداء الوظيفي للعاملين.
3. يختلف تأثير التحفيز المالي عن التحفيز غير المالي في مستوى تأثيرهما على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التجزئة السعودية.

1.7. نموذج الدراسة

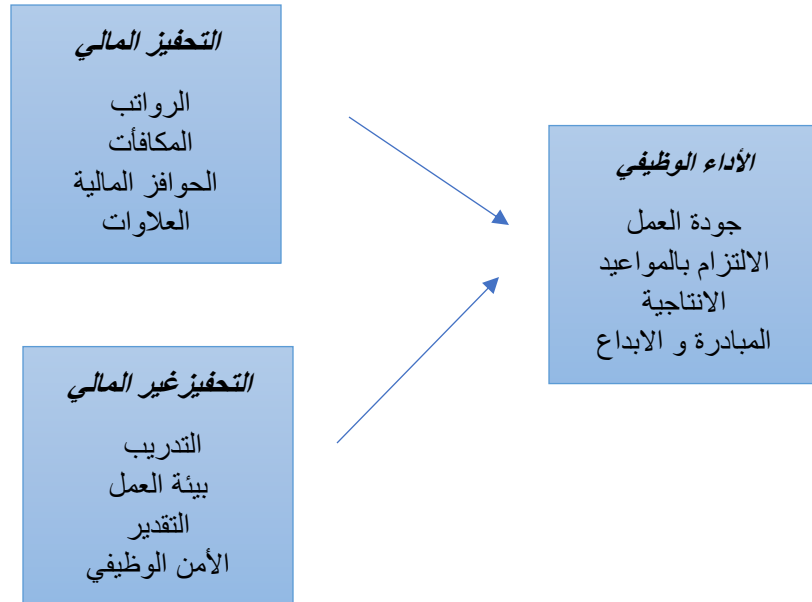
• المتغير المستقل (التحفيز المالي وغير المالي)

ويتكون من بعدين

1. التحفيز المالي : الرواتب ، المكافآت ، الحوافز المادية ، العلاوات.
2. التحفيز غير المالي : التقدير ، بيئة العمل ، فرص التدريب ، الأمن الوظيفي

• المتغير التابع : (الأداء الوظيفي)

ويتكون من : جودة العمل ، الالتزام بالمواعيد ، الانتاجية ، المبادرة والإبداع.



الشكل 1 : نموذج الدراسة (اعداد الطالب)

1.8. الدراسة الميدانية

ستعتمد هذه الدراسة على إجراء دراسة ميدانية تهدف إلى جمع البيانات اللازمة لقياس تأثير التحفيز المالي وفير المالي على الأداء الوظيفي في شركات التجزئة السعودية وسيتم تنفيذ الدراسة من خلال تصميم استبيانة علمية مبنية على الأدبيات والنماذج بحيث تتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس الأبعاد الرئيسية لمتغيرات الدراسة وسيتم توزيع استبيانة إلكترونية على عية من موظفين الشركة .

1.9. مخطط المشروع



شكل 2 نموذج مخطط المشروع

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يعد التحفيز بنوعيه المالي وغير المالي أحد أبرز العوامل التي تسهم في تعزيز الاداء الوظيفي داخل المنظمات لاسيما في القطاعات ذات الطبيعة التنافسية مثل قطاع التجزئة وقد حظى موضوع باهتمام واسع في الأدبيات الادارية نظرا لدورة في رفع مستويات الإنتاجية وتقليل دوران الموظفين وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملا وفي ضوء أهمية هذا الموضوع تناولت العديد من الدراسات العربية والعالمية العلاقة بين أنماط التحفيز المختلفة ومستوى الأداء الوظيفي مع التركيز على العوامل التي تزيد من التزام الموظفين وتحسين نتائج العمل.

ورغم تعدد الدراسات التي بحثت في تأثير التحفيز المالي مثل الرواتب والمكافآت أو التحفيز غير المالي مثل بيئة العمل والتقدير والتطوير المهني إلا أن الأدبيات تشير إلى وجود تنوع في نتائج هذه الدراسات تبعا لطبيعة القطاعات والممارسات التنظيمية كما أن قطاع التجزئة السعودي يعد من القطاعات الحيوية سريعة النمو حيث يعتمد بشكل كبير على الموارد البشرية لتحقيق كفاءة التشغيل وجودة الخدمة مما يجعل دراسة التحفيز في هذا القطاع أمرا بالغ الأهمية.

وبناء على ذلك يستعرض هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والتي تناولت التحفيز المالي وغير المالي وكذلك الدراسات التي ربطت بين المتغيرات الثلاثة ويهدف هذا الاستعراض إلى بناء خلفية علمية قوية للدراسة الحالية وتحديد ما توصلت إليه الأدبيات من نتائج والوقوف على الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها في سياق شركات التجزئة السعودية.

2.2. التحفيز المالي وغير المالي

يعد التحفيز من أبرز الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات في تعزيز إنتاجية الموظفين وتحسين جودة أدائهم وقد تناولت الأدبيات الإدارية مفهوم التحفيز بوصفه عملية تهدف إلى توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ودوافعهم وقد ركزت الدراسات على نوعين رئيسيين من التحفيز هما التحفيز المالي والتحفيز غير المالي حيث يمثل كل منهما جانبا مختلفا غي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

فاتحفيز المالي يشمل مجموعة من المزايا المادية التي تقدمها المنظمات للعاملين مثل الرواتب التنافسية والمكافئات والعلاوات، الحوافز المباشرة والعمولات وقد أظهرت العديد من الدراسات أن التحفيز المالي يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الالتزام وتنشيط الأداء على المدى القصير نظرا لارتباطه المباشر بتلبية الاحتياجات الأساسية للموظفين مثل دراسات (Gupta,2017 & Aldahdouh,2020).

أما التحفيز غير المالي فيرتبط بالعوامل المعنوية والتنظيمية التي تعزز مشاعر الانتماء والدافعية الداخلية لدى الموظف مثل بيئة العمل الإيجابية والدعم الإداري والتقدير والاعتراف وفرص التدريب والتطوير والامن الوظيفي وتشير الأدبيات إلى أن التحفيز غير المالي يلعب دورا محوريا في تعزيز الدافعية المستدامة ورفع مستويات الأداء على المدى الطويل، إذ يساعد على تنمية الالتزام التنظيمي وتحفيز الابداع مثل دراسات (Alshammari,2019) (&Ryan,200).

وتتفق العديد من الدراسات على أن الجمع بين التحفيز المالي وغير المالي يعد من أفضل الاستراتيجيات لتحسين بيئة العمل وزيادة كفاءة الموظفين خاصة في القطاعات الخدمية التي تعتمد على التفاعل المباشر مع العملاء مثل قطاع التجزئة ولذلك فإنه من الضروري فهم تأثير كل هذين النوعين من التحفيز في تشكيل سلوك الموظف ومستوى أدائه داخل المنظمة.

2.3. الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي أحد أهم المفاهيم المحورية في علم الإدارة والموارد البشرية إذ يمثل المخرجات النهائية لجهود الموظفين ومدى قدرتهم على تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن بيئة العمل.

وقد تناولت الأدبيات الإدارية مفهوم الأداء الوظيفي باعتبارها مجموعة من السلوكيات والنتائج التي يحققها الفرد أثناء عمله والتي تسهم بصورة مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة ويرتبط الأداء الوظيفي بعدة عوامل داخلية وخارجية، ومن أبرزها مستوى الخبرة والمهارات والدافعية والتحفيز ووضوح المهام وبيئة العمل التنظيمية (Campbell, 1990).

وتشير الدراسات إلى أن الأداء الوظيفي يتكون من عدة أبعاد أهمها جودة العمل الانتاجية الالتزام بالمواعيد، العمل بروح الفريق، المبادرة، القدرة على حل المشكلات.

ونختلف أهمية هذه الأبعاد باختلاف طبيعة القطاع إلا أنها جميعا تعد مؤشرات رئيسية تعكس كفاءة الفرد وقدرته على المساهمة في تحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للمنظمة.

وفي قطاع التجزئة تحديدا يحظى الأداء الوظيفي بأهمية خاصة نظرا لاعتماد هذا القطاع على التفاعل المباشر مع العملاء وجودة الخدمة وسرعة إنجاز المهام وهي عوامل تتأثر بشكل كبير بدافعية الموظف ومستوى التحفيز الذي يتلقاه وقد بينت العديد من الدراسات أن ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي في قطاع التجزئة يرتبط بتحسين رضا العملاء وزيادة المبيعات وتقليل أخطاء العمل ورفع التنافسية التنظيمية مثل دراسة (Al-otaibi, 2021)

كما أظهرت الأدبيات أن أداء الموظف يتأثر بالعديد من العوامل النفسية والتنظيمية ومن أبرزها نظم المكافآت، العدالة التنظيمية، بيئة العمل والتدريب والتطوير والتمكين

بالتالي فإن فهم الأداء الوظيفي يتطلب دراسة متعمقة للعوامل المؤثرة فيه ومن بينها التحفيز المالي وغير المالي الذي يعد محور الدراسة الحالية.

2.4. العلاقة بين التحفيز المالي وغير المالي و الأداء الوظيفي

تعد العلاقة بين التحفيز المالي وغير المالي والأداء الوظيفي من العلاقات الجوهرية في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية إذ ينظر إلى التحفيز بوصفه أحد المحركات الأساسية لسلوك الموظفين داخل المنظمات ويؤثر مستوى التحفيز المقدم للموظف بشكل مباشر وغير مباشر على مدى التزامه الوظيفي وجودة أدائه وقدرته على تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية فكلما كانت سياسات التحفيز أكثر عدالة ووضوحًا زادت مستويات الرضا والدافعية مما ينعكس إيجابًا على الأداء الوظيفي.

ويسهم التحفيز المالي في تعزيز الأداء الوظيفي من خلال تلبية الاحتياجات المادية للموظف الأمر الذي يقلل من الضغوط المرتبطة بالأمان الوظيفي والدخل ويتيح للموظف التركيز بشكل أكبر على إنجاز مهامه كما أن الحوافز المالية مثل المكافآت والعلاوات تعد أداة فعالة في توجيه سلوك الموظفين نحو تحقيق أهداف محددة خاصة في الوظائف التي تعتمد على الإنتاجية والنتائج المباشرة ويظهر أثر التحفيز المالي غالبًا في تحسن الالتزام وسرعة إنجاز المهام وزيادة مستوى الجهد المبذول.

في المقابل يلعب التحفيز غير المالي دورًا محوريًا في تعزيز الدافعية الداخلية لدى الموظفين من خلال توفير بيئة عمل داعمة تُشعر الفرد بالتقدير والانتماء والاحترام ويشمل ذلك الاعتراف بالجهود وإتاحة فرص التطوير المهني وتحسين العلاقات داخل بيئة العمل وتمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرار وتسهم هذه العوامل في بناء علاقة إيجابية بين الموظف والمنظمة مما يؤدي إلى رفع مستوى الولاء التنظيمي وتحسين جودة الأداء وتعزيز السلوكيات الإيجابية مثل المبادرة والإبداع.

كما تتجلى العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي في التكامل بين النوعين المالي وغير المالي حيث لا يحقق الاعتماد على أحدهما دون الآخر النتائج المرجوة فالتحفيز المالي وحده قد

يؤدي إلى نتائج مؤقتة بينما يسهم التحفيز غير المالي في تحقيق أداء مستدام على المدى الطويل وعليه فإن الدمج بين التحفيز المالي وغير المالي يخلق بيئة عمل متوازنة قادرة على تعزيز الأداء الوظيفي بشكل شامل ومستمر.

وفي سياق شركات التجزئة السعودية تزداد أهمية هذه العلاقة نظرًا لاعتماد هذا القطاع على الكفاءة البشرية والتفاعل المباشر مع العملاء فارتفاع مستويات التحفيز يسهم في تحسين جودة الخدمة وتقليل الأخطاء التشغيلية وزيادة الإنتاجية مما يعزز القدرة التنافسية للمنظمات وبناءً على ذلك يمكن القول إن التحفيز المالي وغير المالي يمثلان عاملين أساسيين في رفع مستوى الأداء الوظيفي وأن فهم طبيعة العلاقة بينهما يساعد المنظمات على تصميم سياسات تحفيزية فعّالة تحقق أهدافها الاستراتيجية.

2.5. الخاتمة

تناول هذا الفصل استعراضاً منهجياً للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث حيث تم التطرق إلى المتغير المستقل المتمثل في التحفيز المالي وغير المالي، والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي، إضافة إلى تحليل العلاقة بينهما. وقد أظهرت الأدبيات الإدارية أهمية التحفيز بوصفه أداة إدارية فاعلة تسهم في توجيه سلوك الموظفين وتعزيز دافعيتهم نحو تحقيق أهداف المنظمات، خاصة في القطاعات الخدمية التي تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري مثل قطاع التجزئة.

كما بيّن استعراض الدراسات أن التحفيز المالي وغير المالي يشكلان منظومة متكاملة تؤثر في مستويات الأداء الوظيفي حيث يسهم التحفيز المالي في تعزيز الالتزام وتحقيق النتائج قصيرة المدى، بينما يلعب التحفيز غير المالي دوراً أكثر استدامة في تحسين جودة الأداء وتنمية الولاء التنظيمي. وأكدت الدراسات كذلك أن اختلاف بيئات العمل والقطاعات التنظيمية يؤدي إلى تباين في طبيعة تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي مما يستدعي دراسة هذه العلاقة في سياقات تنظيمية محددة.

وفي ضوء ما تم عرضه يتضح أن هناك حاجة إلى مزيد من البحث التطبيقي الذي يركز على قطاع التجزئة السعودي بهدف فهم طبيعة العلاقة بين التحفيز المالي وغير المالي والأداء الوظيفي في هذا القطاع الحيوي ومن هنا تنطلق الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال تحليل أثر أنماط التحفيز المختلفة على الأداء الوظيفي في شركات التجزئة السعودية وبناء نموذج بحثي يسهم في دعم صناع القرار في تبني سياسات تحفيزية فعّالة تحقق التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية البحث المعتمدة في دراسة أثر الحوافز المالية وغير المالية على الأداء الوظيفي في الشركة الأكثر مبيعاً. ويهدف إلى توضيح الأسس العلمية التي استند إليها تصميم الدراسة، وذلك من خلال عرض تصميم البحث، ومجتمع الدراسة وعينته، وأداة جمع البيانات، وأنواع البيانات المستخدمة، بالإضافة إلى الإجراءات الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات. ويأتي ذلك إلى ضمان وضوح الخطوات المنهجية وتحقيق المصداقية والدقة العلمية في النتائج.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تم تحديد المتغيرات على النحو التالي:

أولاً: التحفيز المالي
يقصد بالتحفيز المالي في هذه الدراسة جميع الحوافز والمكافآت ذات الطابع النقدي التي تقدمها الشركة للموظفين، مثل الرواتب، والمكافآت، والبدلات، والزيادات السنوية، ويتم قياسه من خلال ست فقرات في الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

ثانياً: التحفيز غير المالي
يقصد بالتحفيز غير المالي جميع الأساليب غير النقدية التي تستخدمها الشركة لتحفيز الموظفين، مثل التقدير المعنوي، وفرص التدريب، وبيئة العمل، والاستقلالية، وفرص الترقية، ويتم قياسه من خلال ست فقرات في الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

ثالثاً: الأداء الوظيفي
يقصد بالأداء الوظيفي مستوى كفاءة الموظف في أداء مهامه، ومدى التزامه وتحقيقه للأهداف وجودة عمله، ويتم قياسه من خلال ست فقرات في الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

اعتمدت الدراسة على الفلسفة الوضعية، حيث تستند إلى جمع بيانات كمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي. كما اتبعت الدراسة المنهج الاستنباطي، وذلك من خلال اختبار العلاقة بين المتغيرات بناءً على النظريات السابقة في مجال التحفيز والأداء الوظيفي. أما من حيث الاستراتيجية، فقد تم استخدام أسلوب المسح الميداني الكمي من خلال توزيع استبانة إلكترونية على موظفي الشركة. وتُصنّف الدراسة بأنها دراسة وصفية تحليلية، حيث تهدف إلى وصف واقع التحفيز داخل الشركة وتحليل أثره على الأداء الوظيفي. ومن حيث الأفق الزمني، فإن الدراسة مقطعية cross-sectional حيث تم جمع البيانات في فترة زمنية واحدة.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركة التغليف الساخن في المملكة العربية السعودية. ونظرًا لسهولة الوصول إلى المشاركين، تم استخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية (العينة المتيسرة)، حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على الموظفين الراغبين في المشاركة. وسيتم تحديد حجم العينة بناءً على عدد الاستجابات الفعلية التي يتم الحصول عليها.

كان من المخطط أن تشمل عينة الدراسة عددًا أكبر من المشاركين يبلغ (100) موظف إلا أن العدد الفعلي الذي تم الحصول عليه اقتصر على (25) موظفًا فقط، وذلك نتيجة ضعف استجابة الموظفين للاستبانة إضافةً إلى محدودية الإطار الزمني المتاح لجمع البيانات وقد ينعكس هذا الانخفاض في حجم العينة على مدى إمكانية تعميم نتائج الدراسة.

تم الاعتماد على أسلوب الاستبانة الإلكترونية فقط في جمع البيانات، نظرًا لسهولة توزيعه وسرعة الوصول إلى المشاركين، إلا أن هذا الأسلوب قد يحد من دقة الإجابات في بعض الحالات، حيث لا يمكن التأكد من مدى فهم جميع المشاركين لعبارات الاستبانة بشكل كامل.

اقتصرت الدراسة على شركة واحدة في قطاع التجزئة، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع شركات القطاع في المملكة العربية السعودية، نظرًا لاختلاف بيئات العمل والسياسات الإدارية بين الشركات.

اعتمدت الدراسة على البيانات الذاتية (Self-reported data)، والتي قد تتأثر بتحيزات الأفراد أو رغبتهم في إعطاء إجابات اجتماعيًا مقبولة، مما قد يؤثر على دقة النتائج.

3.5. طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة إلكترونية تم إعدادها بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالتحفيز والأداء الوظيفي. وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين: البيانات الديموغرافية فقرات قياس متغيرات الدراسة (التحفيز المالي، التحفيز غير المالي، الأداء الوظيفي) وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة استجابة المبحوثين.

3.6. أنواع البيانات

أولاً: البيانات الأولية وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من موظفي الشركة من خلال الاستبانة الإلكترونية. ثانياً: البيانات الثانوية وهي البيانات التي تم الحصول عليها من الكتب العلمية، والمراجع الأكاديمية، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وسيتم تطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات).
اختبار الثبات.
تحليل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.
تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لقياس أثر التحفيز المالي وغير المالي على الأداء الوظيفي.

3.8. الخاتمة

استعرض هذا الفصل منهجية البحث المتبعة في الدراسة، بدءًا من تحديد التصميم البحثي، وتعريف المتغيرات إجرائيًا، وتوضيح مجتمع الدراسة والعينة، وأداة جمع البيانات، وأنواع البيانات المستخدمة، وانتهاءً بإجراءات التحليل الإحصائي. ويشكل هذا الإطار المنهجي الأساس الذي سيتم من خلاله تحليل البيانات واستخلاص النتائج في الفصل التالي.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة الموزعة على موظفي شركة التغليف الساخن، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلة البحث المتعلقة بأثر التحفيز المالي وغير المالي على الأداء الوظيفي.

ولتحقيق ذلك تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة مثل الإحصاءات الوصفية المتمثلة في التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة، بالإضافة إلى استخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة.

كما تم استخدام تحليل الارتباط والانحدار الإحصائي لقياس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، والمتمثلة في التحفيز المالي والتحفيز غير المالي كمتغيرات مستقلة، والأداء الوظيفي كمتغير تابع. ويهدف ذلك إلى تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

يتم عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة التي جمعها من موظفي الشركة.

1- الجنس

الفئة	العدد	النسبة %
ذكر	15	60%
أنثى	10	40%
الاجمالي	25	100%

جدول 1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس



تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (60%)، مقابل (40%) من الإناث، مما يدل على أن نسبة الذكور أعلى نسبيًا في بيئة العمل داخل شركة التغليف الساخن. وقد يعكس ذلك طبيعة العمل في قطاع التجزئة، الذي قد يتطلب في بعض الأحيان مجهودًا ميدانيًا أكبر.

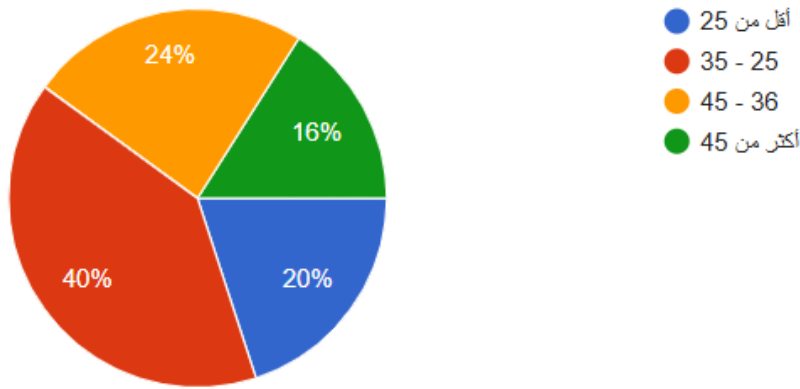
2-العمر

النسبة %	العدد	الفئة
20%	5	اقل من 25 سنة
40%	10	35-25 سنة
24%	6	45-36 سنة
16%	4	اكثر من 45 سنة
100%	25	المجموع

جدول 2 توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر

25 رداً



تُظهر النتائج أن الفئة العمرية من (25 إلى 35 سنة) تمثل النسبة الأعلى من أفراد العينة بنسبة (40%)، تليها الفئة من (36 إلى 45 سنة) بنسبة (24%)، ثم أقل من 25 سنة بنسبة (20%)، وأخيراً أكثر من 45 سنة بنسبة (16%). ويشير ذلك إلى أن غالبية العاملين في الشركة ينتمون إلى الفئة العمرية الشابة، مما قد ينعكس إيجاباً على مستوى النشاط والإنتاجية داخل بيئة العمل.

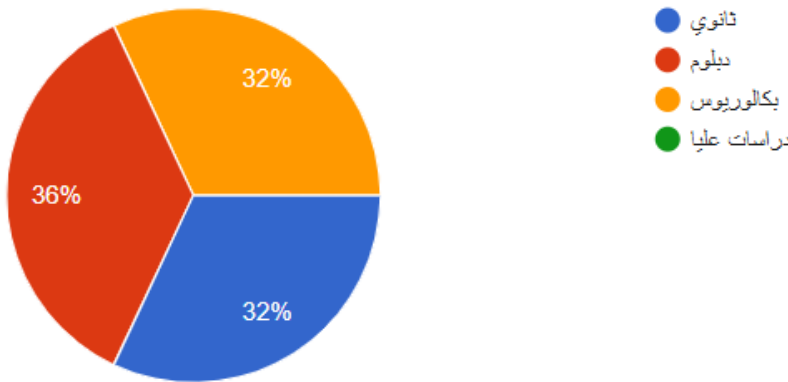
3- المؤهل العلمي

الفئة	العدد	النسبة %
ثانوي	8	32%
دبلوم	9	36%
بكالوريوس	8	32%
دراسات عليا	0	0%
المجموع	25	100%

جدول 3 توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي

25 ردًا



توضح النتائج أن أعلى نسبة من أفراد العينة يحملون مؤهل الدبلوم بنسبة (36%)، يليهم حملة الثانوية والبكالوريوس بنسبة متساوية (32%) لكل منهما، في حين لم تسجل العينة أي مشاركين من حملة الدراسات العليا. ويعكس ذلك طبيعة الوظائف في قطاع التجزئة، والتي تعتمد بشكل أكبر على المؤهلات المتوسطة.

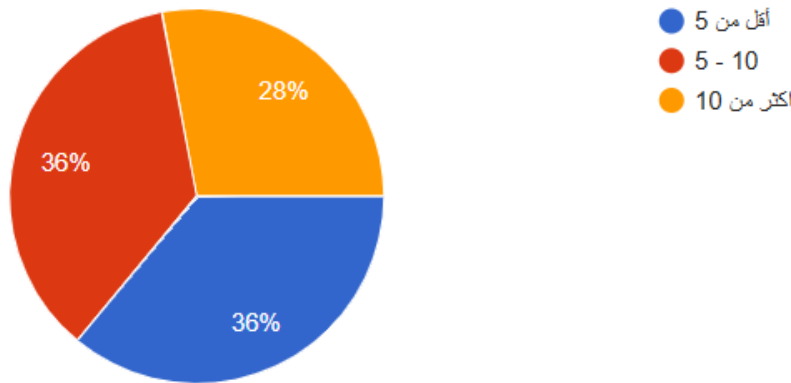
4 -سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	الفئة
36%	9	أقل من 5 سنوات
36%	9	من 5 إلى 10 سنوات
28%	7	أكثر من 10 سنوات
100%	25	المجموع

جدول 4 توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة

25 ردًا



تشير النتائج إلى أن أفراد العينة يتوزعون بشكل متقارب بين فئتي الخبرة (أقل من 5 سنوات) و(من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة (36%) لكل منهما، بينما تمثل فئة (أكثر من 10 سنوات) نسبة (28%). ويعكس هذا التوزيع وجود توازن في مستويات الخبرة بين الموظفين، مما يعزز من تنوع الخبرات داخل بيئة العمل.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) لضمان دقتها في قياس متغيرات البحث، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية.

حرصت الدراسة على التحقق من مدى صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك لضمان دقتها في قياس متغيرات البحث المتمثلة في التحفيز المالي، والتحفيز غير المالي، والأداء الوظيفي، والتأكد من إمكانية الاعتماد على نتائجها في اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: الصدق

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري، حيث تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، وذلك بهدف التأكد من وضوح العبارات، وسلامة صياغتها اللغوية، ومدى ملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة. وقد أبدى المحكمون بعض الملاحظات التي تم أخذها بعين الاعتبار، مما ساهم في تحسين جودة الأداة.

كما تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وذلك من خلال فحص مدى ترابط فقرات كل متغير مع بعضها البعض، حيث يعكس هذا النوع من الصدق مدى قدرة الفقرات على قياس نفس المفهوم. وقد أظهرت النتائج وجود درجة مناسبة من الاتساق بين الفقرات، مما يدل على أن كل محور من محاور الاستبانة يقيس البعد الذي صُمم من أجله بدقة ووضوح.

ثانياً: الثبات

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات كل متغير من متغيرات الدراسة. ويُعد هذا الاختبار من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعاً في الدراسات الإدارية لقياس مدى استقرار الأداة وموثوقيتها.

وتعكس هذه النتائج مستوى جيداً من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، حيث تشير القيم المرتفعة لمعامل ألفا كرونباخ إلى أن الأداة تقيس متغيرات الدراسة بشكل متماسك ومستقر. كما تعزز هذه النتائج من موثوقية البيانات التي تم جمعها، مما يدعم إمكانية الاعتماد على النتائج الإحصائية المستخلصة في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها. وقد تم حساب معامل الثبات لكل من متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الأداة ككل، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفا	مستوى الثبات
التحفيز المالي	6	0.616	مقبول
التحفيز غير المالي	6	0.701	جيد
الأداء الوظيفي	6	0.735	جيد
الإجمالي	19	0.820	ممتاز

جدول 5 الثبات

تفسير نتائج الثبات

تشير النتائج إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغير التحفيز المالي بلغت (0.616)، وهي قيمة تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يدل على وجود درجة مناسبة من الاتساق الداخلي بين فقرات هذا المتغير، رغم أنها أقل مقارنة ببقية المتغيرات.

كما بلغت قيمة الثبات لمتغير التحفيز غير المالي (0.701)، وهي قيمة جيدة، مما يشير إلى أن فقرات هذا المتغير تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي. في حين بلغت قيمة الثبات لمتغير الأداء الوظيفي (0.735)، وهي أيضاً ضمن المستوى الجيد، مما يدل على موثوقية الأداة في قياس هذا المتغير.

أما بالنسبة للأداة ككل، فقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.820)، وهي قيمة مرتفعة تعكس درجة عالية من الثبات، مما يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية ويمكن الاعتماد عليها في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مناسبة من الصدق والثبات، مما يجعلها صالحة للاستخدام في تحقيق أهداف الدراسة.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
التحفيز المالي	2.92	0.972	متوسط
التحفيز غير المالي	2.95	1.051	متوسط
الأداء الوظيفي	3.64	0.844	مرتفع نسبياً

جدول 6 الإحصاء الوصفي

تم تفسير المتوسطات الحسابية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، حيث تم تقسيم الدرجات إلى مستويات (منخفض، متوسط، مرتفع) لتسهيل تفسير النتائج.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن مستوى التحفيز المالي لدى موظفي شركة التغليف الساخن جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.92)، وهو ما يقع ضمن الفئة المتوسطة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. ويعكس ذلك أن الحوافز المالية المقدمة للموظفين، مثل الرواتب والمكافآت والبدلات، لا تصل إلى مستوى عالٍ من الرضا، مما قد يؤثر على درجة تحفيزهم نحو تحسين الأداء.

كما أظهرت النتائج أن مستوى التحفيز غير المالي جاء أيضاً بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.95)، مما يدل على أن الشركة توفر مستوى متوسطاً من الحوافز المعنوية، مثل التقدير، وبيئة العمل، وفرص التدريب والتطوير. ويشير ذلك إلى وجود مجال للتحسين في الجوانب غير المادية التي تلعب دوراً مهماً في تعزيز رضا الموظفين.

أما بالنسبة للأداء الوظيفي، فقد أظهرت النتائج أنه جاء بدرجة متوسطة تميل إلى الارتفاع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.64)، مما يشير إلى أن الموظفين يؤدون مهامهم بمستوى جيد نسبياً، رغم أن مستويات التحفيز المالي وغير المالي ليست مرتفعة بشكل كبير.

كما تُظهر قيم الانحراف المعياري وجود درجة من التباين في إجابات أفراد العينة، حيث بلغ (0.972) للتحفيز المالي، و(1.051) للتحفيز غير المالي، و(0.844) للأداء الوظيفي، مما يدل على وجود اختلافات في آراء الموظفين حول هذه المتغيرات، وهو أمر طبيعي في الدراسات الإنسانية.

ومن خلال هذه النتائج، يمكن ملاحظة أن مستوى الأداء الوظيفي جاء أعلى نسبيًا مقارنة بمستوى التحفيز، مما يشير إلى أن هناك عوامل أخرى قد تساهم في تحسين الأداء، أو أن الموظفين يحافظون على مستوى جيد من الأداء رغم محدودية التحفيز. وهذا يستدعي إجراء تحليل أعمق للعلاقة بين متغيرات الدراسة، وهو ما سيتم تناوله في القسم التالي المتعلق باختبار الفرضيات.

الإجابة على السؤال الأول

ما مدى تأثير التحفيز المالي على الأداء الوظيفي؟

تشير النتائج إلى أن مستوى التحفيز المالي جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.92)، مما يدل على أن أنظمة الحوافز المالية مثل الرواتب والمكافآت والحوافز المادية لا تُطبق بدرجة عالية داخل الشركة. ويعكس ذلك أن الموظفين لا يشعرون بدرجة كافية من الرضا تجاه الحوافز المالية المقدمة لهم، مما قد يؤثر على مستوى دافعيتهم للعمل.

الإجابة على السؤال الثاني

كيف يؤثر التحفيز غير المالي على الأداء الوظيفي؟

أظهرت النتائج أن مستوى التحفيز غير المالي جاء بدرجة متوسطة أيضًا، بمتوسط حسابي بلغ (2.95)، مما يشير إلى أن الشركة توفر مستوى متوسطًا من التحفيز المعنوي، مثل التقدير، وفرص التدريب، وبيئة العمل. ويعكس ذلك أن هذه العوامل موجودة ولكنها ليست بالمستوى الكافي لتعزيز الأداء الوظيفي بشكل كبير.

الإجابة على السؤال الثالث

ما الاختلاف بين التحفيز المالي وغير المالي؟

بمقارنة المتوسطات الحسابية، يتضح أن هناك تقاربًا بين مستوى التحفيز المالي (2.92) والتحفيز غير المالي (2.95)، مما يدل على أن كلا النوعين من التحفيز يُطبقان بمستوى متوسط داخل الشركة.

في المقابل، جاء الأداء الوظيفي بمستوى أعلى نسبيًا (3.64)، مما يشير إلى أن الموظفين يحققون أداءً جيدًا رغم أن مستويات التحفيز ليست مرتفعة، وهو ما قد يدل على وجود عوامل أخرى مؤثرة في الأداء، أو أن الجمع بين التحفيز المالي وغير المالي يمكن أن يكون له تأثير أفضل على المدى الطويل.

تشير هذه النتائج إلى أن تطوير سياسات التحفيز داخل الشركة، سواء المالية أو غير المالية، قد يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي، خاصة في حال تم تطبيقها بشكل متكامل يراعي احتياجات الموظفين المختلفة.

كما يمكن ملاحظة وجود فجوة نسبية بين مستوى التحفيز (المالي وغير المالي) ومستوى الأداء الوظيفي، حيث جاء الأداء الوظيفي أعلى من مستويات التحفيز، مما يشير إلى أن الأداء لا يعتمد فقط على التحفيز، بل قد يتأثر بعوامل أخرى مثل الالتزام الشخصي، أو ثقافة العمل، أو طبيعة الوظيفة. وهذا يعزز أهمية اختبار الفرضيات للتحقق من طبيعة العلاقة الفعلية بين هذه المتغيرات.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يهدف هذا القسم إلى اختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، للتعرف على طبيعة العلاقة بين التحفيز المالي والتحفيز غير المالي من جهة، والأداء الوظيفي من جهة أخرى.

الاتجاه	مستوى العلاقة	الدلائل الإحصائية (Sig)	معامل الارتباط	العلاقة
إيجابية	متوسطة	$\alpha \leq 0.05$	0.415	التحفيز المالي + الأداء الوظيفي
إيجابية	قوية	$\alpha \leq 0.05$	0.670	التحفيز غير المالي + الأداء الوظيفي

جدول 7 اختبار الفرضيات

تشير نتائج تحليل الارتباط إلى وجود علاقة إيجابية بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.415)، وهي علاقة متوسطة، مما يدل على أن زيادة مستوى التحفيز المالي تؤدي إلى تحسن نسبي في مستوى الأداء الوظيفي، إلا أن هذا التأثير ليس قويًا بشكل كبير. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين التحفيز غير المالي والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.670)، مما يشير إلى أن التحفيز غير المالي، مثل التقدير وبيئة العمل وفرص التطوير، له تأثير أكبر وأكثر وضوحًا على تحسين الأداء الوظيفي مقارنة بالتحفيز المالي.

تم اختبار دلالة معاملات الارتباط عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، حيث تعتبر العلاقة ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05).

الفرضية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز المالي على الأداء الوظيفي.

النتيجة: تم قبول الفرضية، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية متوسطة بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي.

الفرضية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز غير المالي على الأداء الوظيفي.

النتيجة: تم قبول الفرضية، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين التحفيز غير المالي والأداء الوظيفي.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية التحفيز بنوعيه في تحسين الأداء الوظيفي، إلا أن النتائج الحالية أظهرت أن التحفيز غير المالي له تأثير أكبر مقارنة بالتحفيز المالي. وقد يُعزى ذلك إلى أن الحوافز غير المالية، مثل التقدير المعنوي، وبيئة العمل الإيجابية، وفرص التدريب والتطوير، تلبي احتياجات نفسية ومعنوية لدى الموظفين، مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى أدائهم. في المقابل، ورغم أهمية التحفيز المالي، إلا أن تأثيره جاء بدرجة متوسطة، مما قد يشير إلى أن الحوافز المالية المقدمة غير كافية أو لا تُلبي تطلعات الموظفين بشكل كامل.

ربط النتائج بالدراسات السابقة:

تشير نتائج الدراسة الحالية إلى وجود علاقة إيجابية بين كل من التحفيز المالي والتحفيز غير المالي من جهة، والأداء الوظيفي من جهة أخرى، حيث تبين أن التحفيز غير المالي له تأثير أقوى مقارنة بالتحفيز المالي. وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه Armstrong الذي أشار إلى أن التحفيز لا يقتصر على الجوانب المادية فقط، بل يشمل أيضاً الجوانب المعنوية التي تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين. كما تتوافق مع دراسة Robbins و Judge التي أكدت

أن بيئة العمل الإيجابية والتقدير المعنوي تلعب دورًا مهمًا في رفع مستوى الأداء الوظيفي. كذلك، تتماشى نتائج الدراسة مع نظرية الدافعية الذاتية التي قدمها Deci وRyan، والتي تؤكد أن العوامل الداخلية مثل الشعور بالتقدير والانتماء لها تأثير أكبر على سلوك الأفراد وأدائهم مقارنة بالحوافز الخارجية. وعلى المستوى المحلي، تتفق هذه النتائج مع دراسات كل من Alqahtani وAlharbi، والتي أوضحت أن التحفيز غير المالي يسهم بشكل أكبر في تحسين الأداء الوظيفي داخل بيئات العمل السعودية. بالمقابل، أظهرت الدراسة الحالية أن تأثير التحفيز المالي جاء بدرجة متوسطة، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه Gupta من أن الحوافز المالية قد يكون تأثيرها محدودًا إذا لم تُدعم بعوامل معنوية وتنظيمية. وبذلك، يمكن القول إن نتائج الدراسة الحالية تدعم الاتجاه الحديث في الأدبيات الإدارية الذي يؤكد على أهمية التكامل بين التحفيز المالي وغير المالي لتحقيق أفضل مستويات الأداء الوظيفي.

4.6. الخاتمة

تناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات الميدانية للدراسة، حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وقد أظهرت النتائج أن مستوى التحفيز المالي وغير المالي لدى الموظفين جاء بدرجة متوسطة، في حين كان مستوى الأداء الوظيفي مرتفعًا نسبيًا.

كما كشفت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المالي والأداء الوظيفي، إلا أن هذه العلاقة كانت متوسطة، في حين كانت العلاقة بين التحفيز غير المالي والأداء الوظيفي قوية، مما يدل على أهمية العوامل المعنوية في تحسين أداء الموظفين.

وقد تم قبول جميع فرضيات الدراسة، حيث ثبت وجود تأثير لكل من التحفيز المالي وغير المالي على الأداء الوظيفي، مع تفوق واضح للتحفيز غير المالي من حيث قوة التأثير.

وتؤكد هذه النتائج على ضرورة تبني المؤسسات، خاصة في قطاع التجزئة، سياسات تحفيزية متكاملة لا تقتصر على الجوانب المالية فقط، بل تشمل أيضًا الجوانب المعنوية والتنظيمية، بما يسهم في تحقيق مستويات أداء أعلى لدى الموظفين.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

تواجه هذه الدراسة عددًا من الحدود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير نتائجها. فقد اقتصرَت الدراسة على عينة مكونة من (25) موظفًا فقط، رغم أن الخطة الأولية كانت تستهدف (100) موظف، إلا أن محدودية الاستجابة للاستبانة الإلكترونية حالت دون تحقيق العدد المستهدف، مما قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج.

كما اقتصرَت الدراسة على شركة واحدة في قطاع التجزئة، الأمر الذي قد يحد من تعميم النتائج على بقية الشركات في نفس القطاع أو القطاعات الأخرى، نظرًا لاختلاف السياسات التنظيمية وبيئات العمل.

بالإضافة إلى ذلك، تم الاعتماد على أداة الاستبانة الإلكترونية فقط في جمع البيانات، وهو ما قد يؤثر على دقة الإجابات بسبب اختلاف فهم المشاركين لعبارات الاستبانة، فضلًا عن اعتماد الدراسة على البيانات الذاتية، والتي قد تتأثر بالتحيزات الشخصية.

وفي ضوء هذه الحدود، توصي الدراسة المستقبلية بما يلي:

- إجراء دراسات على عينات أكبر حجمًا لزيادة دقة النتائج.
- توسيع نطاق الدراسة ليشمل عدة شركات أو قطاعات مختلفة.
- استخدام أدوات جمع بيانات متنوعة مثل المقابلات والملاحظة إلى جانب الاستبانة.
- دراسة متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، والقيادة، والثقافة التنظيمية.
- إجراء دراسات طولية لقياس أثر التحفيز على الأداء الوظيفي عبر الزمن.

5.2. توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي داخل شركات التجزئة، وذلك على النحو التالي:

- ضرورة تبني سياسات تحفيزية متكاملة تجمع بين التحفيز المالي وغير المالي، وعدم الاعتماد على الحوافز المالية فقط.
- تعزيز الاهتمام بالتحفيز غير المالي، مثل التقدير المعنوي، وتحسين بيئة العمل، وتوفير فرص التدريب والتطوير، نظرًا لتأثيره القوي على الأداء الوظيفي.
- مراجعة أنظمة الحوافز المالية الحالية، والعمل على تطويرها بما يتناسب مع احتياجات الموظفين وتوقعاتهم.
- تشجيع ثقافة التقدير داخل بيئة العمل، من خلال الاعتراف بجهود الموظفين وتحفيزهم بشكل مستمر.
- توفير بيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار والإبداع لدى الموظفين.
- الاهتمام بقياس رضا الموظفين بشكل دوري، والعمل على معالجة التحديات التي تواجههم.

5.3. الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التحفيز المالي وغير المالي على الأداء الوظيفي في شركات التجزئة السعودية، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين متغيرات الدراسة، حيث تبين أن التحفيز غير المالي له تأثير أقوى مقارنة بالتحفيز المالي. كما أكدت الدراسة على أهمية تبني سياسات تحفيزية متوازنة تجمع بين الجوانب المادية والمعنوية، بما يسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين. ورغم وجود بعض القيود التي واجهت الدراسة، إلا أنها قدمت إسهامًا علميًا وعمليًا في مجال إدارة الموارد البشرية، ويمكن أن تمثل مرجعًا للدراسات المستقبلية في هذا المجال. وفي الختام، تأمل الدراسة أن تسهم نتائجها في دعم متخذي القرار داخل المؤسسات لتطوير بيئات العمل وتحقيق مستويات أداء أفضل.

قائمة المراجع

- Armstrong, M. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.). Kogan Page.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior (17th ed.). Pearson Education.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Press.
- Armstrong, M. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page.
- Gupta, N., & Shaw, J. D. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 1–4.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.007>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- القحطاني، سالم بن سعيد. (2015). السلوك التنظيمي: المفاهيم والتطبيقات المعاصرة. الرياض: دار الفكر.
- الحربي، فهد بن عبد الله. (2018). أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي. *المجلة العربية للإدارة*، 38(2)، 78–55.

الشمري، عبد الله بن محمد. (2019). التحفيز الوظيفي ودوره في تحسين أداء الموظفين. مجلة العلوم الإدارية، 11(1)، 23-45.

العنبي، محمد بن سعد. (2020). أثر نظم الحوافز على الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي. الرياض: مكتبة العبيكان.

الدحوي، أحمد بن حسين. (2017). إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء الوظيفي. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 29(3)، 101-124.

الملاحق

جدول أدوات البحث

المتغير	الأبعاد	الفقرات عدد	المتغير رمز	القياس أداة
التحفيز المالي	المكافآت - الرواتب- البدلات	6	FM	مقياس - استبانة خماسي ليكرت
التحفيز غير المالي	التدريب - التقدير- الترقية - بيئة العمل	6	NFM	مقياس - استبانة خماسي ليكرت
الأداء الوظيفي	الالتزام - الكفاءة- تحقيق الأهداف الجودة	6	JP	مقياس - استبانة خماسي ليكرت

استبانة قياس أثر التحفيز المالي وغير المالي على الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على شركة التغليف الساخن)

استبانة قياس أثر التحفيز المالي وغير المالي على الأداء الوظيفي

تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة أثر التحفيز المالي وغير المالي على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة التغليف الساخن
جميع المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

مقياس الاجابة

1=لا أوافق بشدة

2=لا أوافق

3=محايد

4=أوافق

5=أوافق بشدة

التحفيز المالي

- يحصل الموظفون على رواتب عادلة مقارنة بالسوق
- تقدم الشركة مكافئات عند تحقيق أداء متميز
- يوجد نظام واضح للحوافز المالية

- تتم زيادة الرواتب بناء على مستوى الأداء
- أشعر أن التعويضات المالية تتناسب مع الجهد المبذول
- توفر الشركة بدلات أو مزايا مالية إضافية عند الحاجة

التحفيز غير المالي

- أؤدي مهامي بكفاءة عالية
- ألتزم بمواعيد العمل والتعليمات
- أحقق الأهداف المطلوبة مني بانتظام
- أحرص على تحسين جودة عملي باستمرار
- أتحمّل المسؤولية عن نتائج عملي
- أساهم بفاعلية في تحقيق أهداف الشركة

استبان قياس أثر التحفيز المالي وغير المالي على الأداء الوظيفي
تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة أثر التحفيز المالي وغير المالي على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة
التغليف الساخن
جميع المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

رابط الاستبانة :

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfWkXxJfPvF3TpJYIYROdqoPkpIVqM_M57ZKj3k3g2bP6Hk5g/viewform?usp=publish-editor